



Herramienta de preparación para la gobernanza

Introducción

Head Start se distingue de otros programas federales por su importante misión de preparar a los niños más necesitados de la nación para que ingresen en la escuela; por una extensa cantidad de reglamentos diseñados para promover servicios de alta calidad; así como por un sistema de supervisión del desempeño de los programas, exigido por mandato del Congreso.

El sistema por el cual los programas Head Start se gobiernan es complejo. Los programas Head Start y Early Head Start que prestan exitosamente servicios integrales de alta calidad a las embarazadas y niños pequeños y sus familias se guían por cuerpos directivos que comprenden e implementan fielmente su papel como líderes y agentes fiduciarios. Para garantizar el éxito de Head Start, el Congreso ordena a los cuerpos directivos de las organizaciones que operan los programas Head Start a que incluyan a miembros con especial pericia, a que ejerzan las funciones concretas de supervisión y liderazgo y para crear un sistema de gobernanza que incluya un papel activo para el Consejo de Políticas, cuya membresía incluye a padres de niños matriculados y representantes de la comunidad.

La Oficina Nacional de Head Start (OHS) observa que muchos cuerpos directivos, especialmente los que son nuevos en Head Start, encuentran difícil desempeñar su papel de supervisores. Por esta razón, el Centro Nacional de Administración y Operaciones Fiscales de los Programas ha creado esta herramienta para la preparación a la gobernanza, con el fin de ayudar a los cuerpos directivos y líderes de las organizaciones a evaluar su capacidad para supervisar eficazmente al programa Head Start. Esta herramienta también está diseñada a ayudarles a crear un plan de preparación para la gobernanza que detalle los tipos de capacitación y asistencia técnica (T/TA) que serían más eficaces en llevar adelante al cuerpo directivo de la organización. Esta herramienta se basa en investigaciones actuales relacionadas con las prácticas eficaces de gobernanza y recalca las que son especialmente pertinentes al liderazgo y la supervisión del programa Head Start.

Cómo completar la herramienta

La herramienta de preparación para la gobernanza está compuesta de tres secciones.

Sección 1: Hojas de trabajo sobre los indicadores

La primera sección, en las páginas 1– 15, contienen hojas de trabajo que describen los 15 indicadores de los cuerpos directivos con alto funcionamiento. Los indicadores se dividen en seis categorías: estructural, fiduciario, dirección estratégica, liderazgo, relaciones comunitarias y toma de decisiones. Los miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización pueden hacer un balance de su progreso en relación con cada indicador, teniendo en cuenta la lista de elementos que caracterizan las prácticas eficaces de gobierno. Los miembros deben recurrir a sus experiencias personales, así como a su conocimiento de los documentos escritos para responder objetivamente. Los miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización pueden entonces unirse para compartir sus pensamientos y determinar cuál de las siguientes etapas de desarrollo describen mejor su progreso en cada área: (1) necesita mejorar, (2) está en proceso, o (3) es fuerte. Deben anotar la justificación para cada respuesta en la sección "Comentarios".

El presidente del cuerpo directivo y el director ejecutivo tal vez quieran colaborar para liderar este proceso. Ellos pueden:

- incluir la herramienta de preparación para la gobernanza como punto de acción en el orden del día de una reunión próxima, reservando tiempo adecuado para una discusión plena del grupo, o bien
- compartir la herramienta con los miembros del cuerpo directivo, individualmente, solicitando que consideren las respuestas a cada indicador en preparación para la reunión siguiente.

Los cuerpos directivos que supervisan grandes organizaciones pueden optar por asignar la responsabilidad de completar la herramienta a un comité que pueda informar de sus conclusiones y recomendaciones al grupo completo.

Sección 2: Plan de preparación para la gobernanza

En la segunda sección de la herramienta, los miembros del cuerpo directivo, junto con el director ejecutivo pueden resumir su evaluación de todos los indicadores y desarrollar un plan de preparación para la gobernanza, a fin de construir capacidad en las áreas de enfoque. El plan puede identificar los recursos y el apoyo de T/TA (capacitación y asistencia técnica) que la organización necesita y que sirva de hoja de ruta para fortalecer al cuerpo directivo y su eficacia para supervisar un programa Head Start

Sección 3: Recursos

La tercera sección proporciona una lista de recursos que se alinean con los 15 indicadores. Los miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización tal vez estos recursos mientras desarrollan su plan de preparación para la gobernanza.



Estructural

Los programas Head Start y Early Head Start deben asegurarse de que los componentes estructurales del cuerpo directivo cumplan con las expectativas delineadas en la Ley de Mejoras a Head Start para la Preparación Escolar de 2007. Para determinar si el cuerpo directivo cuenta con la preparación estructural para cumplir con los reglamentos de Head Start y supervisar un programa Head Start y/o Early Head Start, haga un balance de sus prácticas actuales y evalúe su progreso en el cumplimiento de los indicadores que se describen a continuación.

Indicador Núm.1: Estatutos

El cuerpo directivo se adhiere a una serie de estatutos, los cuales son revisados y actualizados regularmente por sus miembros. Dichos estatutos abarcan lo siguiente:

- delinean las cualificaciones de los miembros,
- delinean claramente las funciones y responsabilidades de los miembros,
- establecen una estructura funcional para los comités,
- incluyen políticas que definen las expectativas para la asistencia y membresía en los comités, y
- incluyen un calendario anual de actividades

Haga un balance

¿Son los estatutos un área de fortaleza para su cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Todos los miembros del cuerpo directivo tienen una copia de los estatutos en vigencia.
- Los estatutos indican cuándo fueron actualizados por última vez.
- Los estatutos incluyen los cinco elementos de la sección anterior.
- Los miembros del cuerpo directivo hacen referencia con regularidad a los estatutos durante las reuniones para aclarar cómo esperan que el cuerpo directivo deba funcionar.
- El cuerpo directivo tiene un sistema para revisar y actualizar los estatutos con regularidad.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (750 caracteres):

Estructural

Indicador Núm. 2: Políticas principales

El cuerpo directivo ha establecido políticas principales que abarcan pero no se limitan a los siguientes:

- una política sobre el conflicto de interés,
- políticas sobre el personal, y
- un proceso formal para que los empleados y consumidores puedan presentar quejas sin represalias.

Haga un balance

¿Son sus políticas un área de fortaleza para su cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Como mínimo, existen políticas en las tres áreas anteriores; están actualizadas y son fáciles de localizar.
- Se referencian las políticas durante las reuniones para proporcionar orientación a la organización y al cuerpo directivo durante sus procesos de toma de decisiones.

Comparta sus pensamientos y discútalos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,250 caracteres):

Estructural

Indicador Núm. 3: Medir el desempeño del cuerpo directivo

El cuerpo directivo tiene un sistema para medir su propio desempeño y para evaluar la participación de los miembros individuales y utiliza los resultados para fortalecer el sistema del gobernanza.

Haga un balance

¿Acaso el medir el desempeño del cuerpo directivo un área de fortaleza para el mismo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- El presidente del cuerpo directivo, otros miembros y el director de la organización están comprometidos continuamente en memorar el sistema de gobernanza.
- El cuerpo directivo ha medido su propio desempeño, documentado los resultados y utilizado los resultados para hacer mejoras.
- Los miembros del cuerpo directivo pueden recordar sus evaluaciones individuales; algunos miembros informan que por esa razón han aumentado su nivel de participación.
- Los miembros del cuerpo directivo son conscientes de las señales que indican la necesidad de evaluar las políticas y prácticas de gobernanza, como por ejemplo:
 - asistencia irregular y falta de quórum en las reuniones
 - llegar tarde y salir temprano en las reuniones,
 - la falta de preparación para las reuniones, y
 - reuniones que reflejan microgestión en lugar de un enfoque estratégico.

Comparta sus pensamientos y discútalos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (950 caracteres):

Estructural

Indicador Núm. 4: Membresía

El cuerpo directivo recluta exitosamente a **miembros diversos y cualificados** cuya experiencia y pericia concuerdan con las responsabilidades del cuerpo directivo y se aseguran de que la comunidad a la que prestan servicios esté adecuadamente representada.

Haga un balance

¿Acaso la membresía es un área de fortaleza para el mismo o un área que se desea mejorar?

Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Los estatutos describen cualificaciones concretas que se buscan cuando se reclutan a los miembros del cuerpo directivo para llenar las vacantes.
- El cuerpo directivo tiene un comité para las nominaciones que ha tenido éxito para reclutar a miembros cualificados.
- El cuerpo directivo incluye a miembros con distintas pericias que concuerdan con las responsabilidades del cuerpo directivo, así como a miembros que representan a la comunidad a la que se prestan servicios.
- El cuerpo directivo está preparado para cambiar su membresía en conformidad con la Ley de Head Start.¹

Comparta sus pensamientos y discútalos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (700 caracteres):

¹ La Ley de Head Start requiere que el cuerpo directivo incluya a por lo menos un miembro que tiene la experiencia y pericia en contabilidad o gestión fiscal; al menos un miembro que tenga la experiencia y pericia en educación y desarrollo en la primera infancia; al menos un miembro que es abogado licenciado que tiene conocimiento sobre las cuestiones que se presentan al cuerpo directivo; miembros adicionales que reflejan a la comunidad, incluyendo a padres de niños actualmente o anteriormente inscritos en Head Start/Early Head Start; y otros miembros que son seleccionados por su pericia en educación, administración de empresas o asuntos comunitarios. Para más información sobre las excepciones a estos requisitos y el uso de los consultores, consulte la Sec. 642(1)(B)(v) y (vi) de la Ley de Head Start.

Estructural

Indicador Núm. 5: Orientación y capacitación

El cuerpo directivo provee **orientación** a todos los nuevos miembros, así como **capacitación continua**, según haga falta, para que los miembros comprendan plenamente sus responsabilidades y conozcan bien los sistemas, los servicios y la salud financiera de la organización.

Haga un balance

¿Acaso la orientación y la capacitación continua del cuerpo directivo un área de fortaleza para el mismo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Se lleva a cabo una orientación anual extensa del cuerpo directivo para todos los miembros nuevos. ☐
- Existe un manual del cuerpo directivo que es distribuido a todos los nuevos miembros y se utiliza para guiarlos para que acogan bien sus nuevos roles.
- El director ejecutivo es receptivo a las necesidades continuas de los miembros al proporcionar actividades de capacitación anualmente, las cuales apoyan su crecimiento y desarrollo.
- El director ejecutivo utiliza recursos internos y externos para asegurarse de que todo el contenido de las capacitaciones sean vigentes y que las estrategias para el desarrollo profesional sean adecuadas a la audiencia.
- Los miembros del cuerpo directivo pueden describir la orientación y la capacitación continua que hayan recibido y cómo les ayudó a prepararse para su rol.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,150 caracteres):

Fiduciario

Los programas Head Start y Early Head Start deben asegurarse de que estén establecidos sistemas sólidos para ejercer sus responsabilidades fiduciarias. Para determinar la preparación de su cuerpo directivo para supervisar los fondos federales y llevar a cabo sus responsabilidades relacionadas con Head Start y Early Head Start, haga un balance de las prácticas actuales y evalúe su progreso en lograr los indicadores que se describen a continuación.

Indicador Núm.6: Supervisión fiscal

El cuerpo directivo ejerce supervisión fiscal del siguiente modo:

- aprobando el presupuesto anual de Head Start de la organización y otros presupuestos principales de la organización;
- estableciendo y adheriéndose a procedimientos y guías para acceder, revisar y aprobar informes presupuestarios regulares;
- implementando un sistema de controles y moderaciones para asegurarse de que haya controles internos adecuados para los gastos; y
- analizando regularmente informes del presupuesto para vigilar la salud financiera de la organización, comparar el rendimiento fiscal con el presupuesto, para asegurarse de que haya controles financieros adecuados e iniciar medidas correctivas cuando sea indicado.

Haga un balance

¿Acaso la supervisión fiscal un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está establecido o no:

- Uno o más miembros del cuerpo directivo tienen pericia en el ámbito fiscal.
- La administración financiera está incluida en proceso de orientación y capacitación, a fin de que todos los miembros tengan las habilidades necesarias para revisar y evaluar los informes presupuestarios.

- Las actas de las reuniones o de las reuniones financieras del cuerpo directivo documentan claramente el proceso de revisión y aprobación.
- Los miembros del cuerpo directivo pueden recordar cuando los informes presupuestarios hayan revelado posibles problemas fiscales y los miembros hayan trabajado con la administración para tomar las medidas correctivas correspondientes.
- Los miembros del cuerpo directivo revisan regularmente sus políticas fiscales y desarrollan procedimientos nuevos y más eficientes según sea necesario.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

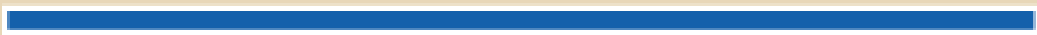
Necesita mejora

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (500 caracteres):

Fiduciario



Indicador Núm. 7: Auditoría externa

El cuerpo directivo contrata a un auditor independiente para que realice una **auditoría** externa anual y trabaja con el director ejecutivo para tomar medidas correctivas, según sea necesario, para fortalecer las operaciones de administración fiscal de la organización.

Haga un balance

¿Acaso la auditoría externa es un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Los miembros del cuerpo directivo están involucrados en la selección de un auditor cualificado independiente.
- Los miembros del cuerpo directivo han revisado extensamente el informe de auditoría más reciente y todos los miembros están familiarizados con los resultados.
- Los miembros del cuerpo directivo recuerdan las veces que han trabajado con el director de finanzas y el director ejecutivo durante el proceso de resolución de la auditoría, para asegurarse de que haya cumplimiento y evitar un resultado repetido.
- Los miembros del cuerpo directivo han evaluado la relevancia de las conclusiones de la auditoría y han cambiado de agencia de auditorías después de un tiempo para asegurarse de que las auditorías sean independientes, objetivas y útiles para la organización.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,100 caracteres):

Fiduciario

Indicador Núm.8: Managing Federal Funds

El cuerpo directivo tiene antecedentes de haber **administrado los fondos federales** satisfactoriamente.

Haga un balance

¿Acaso la gestión de los fondos federales es un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense sobre si lo siguiente está en marcha o no:

- La organización tiene antecedentes de haber administrado los programas con apoyo de fondos federales satisfactoriamente.
- El cuerpo directivo confía en que la organización tiene un director financiero y personal para la gestión fiscal que están altamente cualificados para administrar los fondos federales en base a su experiencia previa.
- El cuerpo directivo ha apoyado al personal de la organización para desarrollar sus habilidades profesionales y pericia para administrar los fondos federales.
- El director de finanzas y el personal de administración fiscal tienen la capacidad de abordar temas sobre el cumplimiento, especialmente en lo que refiere a los requisitos para los informes financieros.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,200 caracteres):

Dirección estratégica

Los cuerpos directivos deben proveer dirección estratégica a los programas Head Start y Early Head Start. Para determinar la preparación de su cuerpo directivo para participar con éxito con el equipo

Indicador Núm. 9: Planificación estratégica

El cuerpo directivo tiene un proceso continuo para examinar los datos internos y de la comunidad para analizar las tendencias y crear un **plan estratégico** que incluye una visión organizativa, metas a corto y largo plazo y objetivos operacionales y fiscales.

administrativo de Head Start y el Consejo de Políticas en proceso de planificación estratégica, haga un balance de su sistema actual de planificación y evalúe su progreso en alcanzar el indicador que se describe a continuación.

Haga un balance

¿Acaso el plan estratégico es un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- El plan estratégico es un punto de referencia clave durante la orientación y capacitación continua del cuerpo directivo.
- Los miembros del cuerpo directivo pueden describir cómo han trabajado en el plan estratégico con los principales gerentes del programa.
- Los miembros del cuerpo directivo pueden compartir ejemplos de cómo han utilizado los datos para tomar decisiones sobre las metas y los objetivos que han de incluirse en el plan estratégico.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,000 caracteres):

Liderazgo

Al aceptar los fondos para Head Start y Early Head Start, los cuerpos directivos acuerdan proporcionar liderazgo al programa en general, así como al personal y los padres líderes de Head Start. Los cuerpos directivos, asimismo, reconocen la importante relación entre el cuerpo directivo y el Consejo de Políticas y sus responsabilidades de liderazgo que comparten. Para determinar la preparación del cuerpo directivo para ocuparse de esta área de responsabilidad, hacen el balance de las prácticas actuales y

Indicador Núm. 10: Supervisar el desempeño organizativo

El cuerpo directivo supervisa el **desempeño organizativo** vigilando y evaluando las medidas de los programas, servicios e iniciativas principales.

evalúan su progreso en cumplir con los indicadores que se describen a continuación.

Haga un balance

¿Acaso la revisión del desempeño de la organización un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- El personal de la organización comparte con regularidad los informes del progreso con el cuerpo directivo.
- Los informes del progreso contienen información sobre los servicios básicos y están ligados a las metas y los objetivos del programa.
- Las actas de las reuniones confirman que el cuerpo directivo revisa los informes que proporcionan con regularidad información sobre el estado de los servicios del programa.
- Los miembros del cuerpo directivo utilizan los informes del progreso para determinar el avance que realiza la organización para lograr los objetivos organizativos y los relacionados concretamente con el programa.
- Los miembros del cuerpo directivo pueden recordar casos en que han utilizado los informes del progreso para identificar tendencias y problemas emergentes sobre el desempeño organizativo y han trabajado con el director ejecutivo para abordar dichos problemas y apoyan a la organización para lograr los objetivos.
- Los miembros del cuerpo directivo dedican un tiempo a observar los servicios del programa en acción para obtener su propia perspectiva sobre las operaciones del programa.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (600 caracteres):

Liderazgo

Indicador Núm. 11: Relación con el director ejecutivo

El cuerpo directivo contrata al **director ejecutivo**, trabaja en colaboración con éste para liderar la organización, lo considera responsable y regularmente evalúa su desempeño.

Haga un balance

¿Acaso la relación con el director ejecutivo es un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Los miembros del cuerpo directivo están involucrados en proceso de contratación del director ejecutivo.
- Los miembros del cuerpo directivo evalúan anualmente el desempeño del director ejecutivo.
- Los miembros del cuerpo directivo tienen un sistema para asegurarse de que las opiniones de los padres, el personal y los miembros de la comunidad estén incluidos en la contratación y evaluación del director ejecutivo.
- Los miembros del cuerpo directivo, cuando se les solicita, pueden proveer ejemplos de maneras en que han trabajado con el director ejecutivo para proveer liderazgo a la organización.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,100 caracteres):

Relaciones con la comunidad

Al aceptar financiamiento para un programa Head Start y/o Early Head Start, los cuerpos directivos acuerdan trabajar con los líderes del programa para crear enlaces con la comunidad a la que presta servicios. Para determinar la capacidad del cuerpo directivo para asimilar esta área de responsabilidad, se hace un balance de las prácticas actuales y se evalúa el progreso en lograr los indicadores que se describen a continuación.

Indicador Núm. 12: Socios comunitarios y partes interesadas

Los miembros del cuerpo directivo en nombre de la organización con los socios comunitarios y las partes interesadas y crean conexiones con los proveedores de los recursos quienes pueden beneficiar a la organización y sus programas.

Haga un balance

¿Acaso la relaciones con los socios comunitarios y partes interesadas son un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Los miembros del cuerpo directivo pueden brindar ejemplos de formas en que han mejorado las asociaciones comunitarias en nombre de la organización.
- Los miembros del cuerpo directivo están activamente involucrados con las organizaciones comunitarias que servirán de socios eficaces y proveerán recursos para el programa Head Start y/o Early Head Start.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,100 caracteres):

Relaciones con la comunidad

Indicador Núm. 13: Estrategias para la comunicación

El cuerpo directivo comparte los logros con la comunidad mediante su informe anual y otras **estrategias de comunicación**.

Haga un balance

¿Acaso las estrategias de comunicación son un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- La organización produce un informe anual.
- El cuerpo directivo es consciente del contenido del informe anual y puede proveer ejemplos de cómo esta información se comparte con la comunidad en general.
- La organización comunica regularmente sus logros a la comunidad mediante boletines, contenido en páginas web, difusión en los medios y otros canales de comunicación.
- Comunica regularmente sus logros a la comunidad mediante boletines, contenido en páginas web, difusión en los medios y otros canales de comunicación.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,100 caracteres):

Toma de decisiones

Los programas Head Start y Early Head Start deben establecer un Consejo de Políticas, cuyos miembros incluyan a (1) padres de niños actualmente inscritos en el programa y (2) representantes de la comunidad; y el cuerpo directivo debe involucrar activamente a este grupo en la toma de decisiones. Para determinar la preparación del cuerpo directivo para implementar y añadir exitosamente esto a la estructura de su gobierno, haga el balance de las prácticas actuales y evalúe su progreso en el logro de los indicadores que describen a continuación.

Indicador Núm. 14: Voz de los constituyentes

El cuerpo directivo incluye a miembros del grupo de constituyentes de la organización y/o tiene otros mecanismos para asegurarse de que la **voz de los constituyentes** informa su toma de decisiones.

Si su organización tiene antecedentes de gestionar servicios de Head Start, incluya también este indicador en su evaluación: El cuerpo directivo considera cuidadosamente las opiniones y recomendaciones del Consejo de Políticas cuando toma decisiones sobre el programa Head Start.

Haga un balance

¿Acaso la voz de los constituyentes es un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Los miembros del cuerpo directivo reconocen que las opiniones y las ideas de los que reciben los servicios deben utilizarse para dar forma a la organización y sus sistemas de prestación de servicios.
- Los miembros del cuerpo directivo son capaces de compartir ejemplos de cómo han utilizado los comentarios/opiniones de los constituyentes en su toma de decisiones.
- El cuerpo directivo, cuando toma decisiones, tiene mecanismos para obtener y considerar los puntos de vista de los que reciben los servicios.

Si su organización tiene antecedentes de gestionar servicios de Head Start, piense también sobre lo siguiente:

- Las reuniones del Consejo de Políticas y del cuerpo directivo están diseñadas y programadas para apoyar un flujo coordinado de información entre ambos grupos, lo cual tiene como resultado una toma de decisiones sensatas e inclusivas.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (700 caracteres):

Toma de decisiones

Indicador Núm.15: Proceso informado e inclusivo

El cuerpo directivo convoca reuniones que tienen buena asistencia y se caracterizan por una participación plena y significativa. El moderador anima la diversidad de opiniones y las decisiones reflejan un **proceso informado e inclusivo**.

Haga un balance

¿Acaso la toma de decisiones informadas e inclusivas es un área de fortaleza para el cuerpo directivo o un área que se desea mejorar? Piense si lo siguiente está en marcha o no:

- Las reuniones del cuerpo directivo tienen buena asistencia, permiten perspectivas y pericias diversas para resolver los problemas.
- Los miembros del cuerpo directivo indican que en las discusiones, sus puntos de vista y los de otros son respetados y considerados en las reuniones.
- Los miembros del cuerpo directivo reciben un paquete de materiales antes de las reuniones para que se pueda revisar la información y prepararse para las discusiones.

Comparta sus pensamientos con otros miembros del cuerpo directivo y los líderes de la organización. Luego, como grupo, determine en qué etapa de desarrollo se encuentra el cuerpo directivo, en relación con este indicador. Seleccione una de las siguientes etapas y haga comentarios explicando lo que le ha llevado a su conclusión.

Necesita mejorar

Está en proceso

Es fuerte

Comentarios (1,100 caracteres):



Resumen

Gracias por tomarse el tiempo para completar las 15 hojas de trabajo de los indicadores. Ahora que ha pensado detenidamente sobre las políticas y prácticas de los cuerpos directivos de alto funcionamiento en relación con su propio sistema de gobernanza, resuma sus respuestas en la tabla siguiente.

Sus respuestas (1,000 caracteres cada una)
Es fuerte: Revise sus hojas de trabajo y escriba aquí los indicadores que representan áreas de fortaleza.
Está en proceso: Revise sus hojas de trabajo y escriba aquí los indicadores que representan áreas en proceso de fortalecimiento. strengthening.
Necesita mejorar: Revise sus hojas de trabajo y escriba aquí los indicadores que representan áreas que necesitan mejorar.

Plan de preparación para la gobernanza [REDACTED]

Parte 1: Para cada indicador que están en proceso de fortalecimiento, describa a continuación los próximos pasos que tomarán para avanzar las prácticas del cuerpo directivo en esas áreas. La sección 3 de esta herramienta, que se halla en las páginas 20–26, ofrece recursos que pueden ayudarle a completar su plan. Si hay más de tres indicadores que están fortaleciéndose, haga más copias de esta plantilla, según necesite.

[REDACTED]		
Indicador:		
Próximos pasos	Persona(s) responsable(s)	Periodo de tiempo

[REDACTED]		
Indicador:		
Próximos pasos	Persona(s) responsable(s)	Periodo de tiempo

[REDACTED]		
Indicador:		
Próximos pasos	Persona(s) responsable(s)	Periodo de tiempo

Plan de preparación para la gobernanza [REDACTED]

Parte 2: Para cada indicador que haga falta mejorar, describa a continuación los próximos pasos que tomarán para avanzar las prácticas del cuerpo directivo en esas áreas. Asegúrese de identificar e incluir dónde buscará apoyo de T/TA de Head Start. La sección 3 de esta herramienta, que se halla en las páginas 20–26, ofrece recursos que pueden ayudarle a completar su plan. Si hay más de tres indicadores que están fortaleciéndose, haga más copias de esta plantilla, según necesite.

Indicador:		
Próximos pasos	Persona(s) responsable(s)	Periodo de tiempo

Indicador:		
Próximos pasos	Persona(s) responsable(s)	Periodo de tiempo

Indicador:		
Próximos pasos	Persona(s) responsable(s)	Periodo de tiempo

Implementación de su plan

Completar su plan de preparación para la gobernanza es el primer paso hacia el fortalecimiento del cuerpo directivo de su organización. Igualmente importante es que supervise su progreso de implementar su plan. Asegúrese de conectar con el especialista de OHS del programa para comunicar sus necesidades de T/TA y explorar recursos disponibles. También debe asegurarse de que las necesidades de su cuerpo directivo estén representados en el plan T/TA de su programa.

Recursos (en inglés)

A continuación hay una lista de recursos para apoyar sus gestiones de mejorar su gobernanza. Los recursos se organizan por indicador y pueden utilizarse para impulsar sus esfuerzos de fortalecer su cuerpo directivo en las áreas que haya determinado que están "en proceso" o "necesitan mejorar". El Centro Nacional de Gestión de Programas y Operaciones Fiscales también actualiza regularmente su sitio web con recursos valiosos en el área de gobierno. Visite: <http://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations> .

Indicadores estructurales

Indicador Núm.1: Estatutos

GrantSpace. (2012). Base de conocimientos: ¿Qué son los estatutos sin fines de lucro? ¿Dónde encuentro muestras de ello? www.grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Nonprofit-Management/Establishment/Nonprofit-bylaws

- Esta página web define los estatutos y provee enlaces a diversos recursos acerca de los estatutos, incluyendo una muestra de los estatutos de diversas organizaciones sin fines de lucro.

McConnell, R. (2006). ¿Qué hacen o logran los estatutos? Boletín: Parliamentary Internet Newsletter, 11(1). eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations/mgmt-admin/governance/responsibilities/What%20Do%20Bylaws%20Do%20or%20Accomplish.htm

- Este artículo provee una visión general del propósito de establecer estatutos de organizaciones y puede ayudar a los miembros del cuerpo directivo y otros líderes para aumentar su entendimiento de la importancia de tener y utilizar los estatutos.

Indicador Núm. 2: Políticas principales

Nonprofit Resource Center. (2012). Modelos, muestras y plantillas. www.nprcenter.org/models-samples-templates

- Esta página ofrece muestras y plantillas, que se pueden personalizar, para las políticas y los procedimientos de organismos sin fines de lucro, incluyendo algunos relacionados con la gobernanza de juntas, gestión financiera y procedimientos de contabilidad.

Indicador Núm. 3: Medir el desempeño del cuerpo directivo

Para avanzar el cuidado de la salud sin fines de lucro (2011). Great governance: A practical guide for busy board leaders and executives of nonprofit health care organizations (Gran gobernanza: Una guía práctica para líderes de juntas y ejecutivos de las organizaciones de salud sin fines de lucro). www.nonprofithealthcare.org/resources/Alliance-GreatGovernanceGuide.pdf

- En este documento se destacan siete puntos de referencia para el logro de la excelencia en el gobierno. Se da una declaración y razón para cada punto de referencia, seguido de pasos de acción clave recomendados para lograrlo. El Apéndice A proporciona una lista de recursos recomendados para obtener información y orientación adicional para llevar a cabo los pasos clave. El Apéndice B proporciona listas de comprobación que los líderes de la junta y los ejecutivos pueden utilizar para realizar una evaluación instantánea de las prácticas de reuniones y una evaluación anual de otras prácticas de gobierno "fundamentales".

Indicador Núm. 4: Membresía

The Bridgespan Group. (2012). Building leadership: Recruiting and vetting nonprofit board members (Construyendo liderazgo: Reclutamiento y comprobación de miembros de consejos sin fines de lucro). www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Hiring-Nonprofit-Leaders/Recruiting-Board-Members/Recruiting-and-Vetting-Nonprofit-Board-Members.aspx#.UN2mBW9X3oI

- En este artículo en la web se describe cómo encontrar los miembros "correctos" de la junta puede ayudar a una organización en el logro de sus objetivos estratégicos, y se proporciona una

guía para el reclutamiento y la aprobación de buenos candidatos para la junta. T
Masaoka, J. (2009). A fresh look at diversity and boards [Web log post] (Una nueva mirada a la diversidad en las juntas, publicado en la web). Blue Avocado. www.blueavocado.org/content/fresh-look-diversity-and-boards

- Este artículo explora cuatro razones clave sobre por qué los consejos sin fines de lucro deben expandir la diversidad de sus integrantes.

The Muttart Foundation and Alberta Culture and Community Spirit. (2008). Board development: Board building – recruiting and developing effective board members for not-for-profit organizations.

(Desarrollo de consejos- reclutamiento y desarrollo de miembros eficaces para las organizaciones sin fines de lucro)

www.muttart.org/sites/default/files/downloads/publications/recruiting_development.pdf

- Reclutar, desarrollar y retener a las personas para servir en funciones de un consejo es un trabajo difícil y requiere mucho tiempo. Las organizaciones deben estar dispuestas a hacer una gran inversión de tiempo y esfuerzo en estas actividades para construir un cuerpo directivo fuerte y eficaz. Este librito proporciona una hoja de ruta para los programas para reclutar, desarrollar y retener a los miembros del consejo comprometidos.

Indicador Núm. 5: Orientación y capacitación

BoardSource. (2013). Orientación del consejo. www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Hiring-Nonprofit-Leaders/Recruiting-Board-Members/Board-Orientation.aspx#.UGsn366GU84

- Este artículo describe estrategias para diseñar y desarrollar una orientación eficaz para los miembros de los consejos.

BoardServe NYC. (2013). Nonprofit Board Tune-Up Kit. (Kit para los consejos sin fines de lucro)

home.uwnyc.com/boardservenyc/?pg=site&area=resources&detail=trngmats

- Las herramientas, consejos y pautas incluidas en este conjunto de herramientas pueden ayudar a las juntas a evaluar sus necesidades de afiliación, encontrar y reclutar miembros, y orientar a los nuevos miembros hacia las prácticas eficaces, sus roles y responsabilidades.

Indicadores fiduciarios

Indicador Núm. 6: Supervisión fiscal

National Council of Nonprofits. (2012). Gestión financiera

www.councilofnonprofits.org/resources/financial-management

- Esta sección del sitio del National Council of Nonprofits sirve como un repositorio para la información sobre la gestión fiscal, incluidas las plantillas para las políticas financieras, una muestra de hoja de balance, y una visión general de los procesos de presupuesto.

Jacobson Jarvis & Co PLLC. (2013). Lo que los miembros del consejo necesitan saber acerca de las finanzas y la contabilidad sin fines de lucro.

www.jjco.com/resources/pdf/JJ_WBNTK%20Booklet%20FINAL2013.pdf

- Este documento está diseñado para ayudar a los miembros de la junta sin fines de lucro a realizar sus responsabilidades fiscales. Esta herramienta detallada se centra en las funciones y responsabilidades relacionadas con la protección de los activos de la organización mediante la supervisión de sus actividades financieras y la aplicación de las mejores prácticas.

Indicador Núm. 7: Auditoría externa

GrantSpace. (2012). Base de conocimientos: ¿Dónde puedo aprender más sobre las auditorías de las organizaciones sin fines de lucro? www.grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Nonprofit-Management/Accountability/Nonprofit-audits

- Este artículo web sirve como puerta de entrada a muchos recursos en auditorías sin fines de lucro, incluyendo enlaces a la oficina de la caridad de cada estado, información sobre la preparación para una auditoría y un conjunto de herramientas para el comité de auditoría.

Ostrower, F., & Bobowick, M. J. (2006). Gobernanza sin fines de lucro y la Ley Sarbanes-Oxley. Encuesta Nacional del Urban Institute sobre la gobernabilidad sin ánimo de lucro. Resultados preliminares. www.urban.org/UploadedPDF/311363_nonprofit_governance.pdf

- Este informe del Urban Institute examina el impacto de hacer de algunas de las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley obligatorias, inclusive sus requisitos de auditoría para las organizaciones sin fines de lucro.

Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU, Administración para Niños y Familias, Oficina Nacional de Head Start. (2007). Requisitos de las auditorías. eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations/fiscal/financiamgmt/audit/TestAuditRequir.htm

- Esta publicación ofrece una visión general de los requisitos de auditorías federales y enlaces a las regulaciones federales que rigen las auditorías a los beneficiarios de las subvenciones federales, acuerdos de cooperación, adjudicaciones y adjudicaciones secundarias.

Indicador Núm. 8: Gestión de los fondos federales

Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU, Oficina del Subsecretario para recursos y tecnología, Oficina de subvenciones. (2007). Salud y Servicios Humanos: Declaración sobre la política de las subvenciones. <http://www.hhs.gov/asfr/ogapa/grantinformation/hhsgps107.pdf>

- Este manual federal pone a disposición en un solo documento los términos y condiciones generales de las adjudicaciones discrecionales y de acuerdos cooperativos del HHS. El documento proporciona información sobre el proceso de subvenciones y las responsabilidades - incluyendo fiduciaria-de beneficiarios de las subvenciones del HHS. Un índice detallado permite a los usuarios encontrar rápidamente la información relacionada con un tema o área de interés particular.

Compassion Capital Fund National Resource Center. (2010). Gestión de subvenciones públicas. strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Managing_Public_Grants.pdf

- Esta guía, desarrollada por el HHS, está diseñada para ayudar a los promotores de capacidad y las organizaciones sin fines de lucro a comprender mejor los conceptos y elementos clave necesarios para gestionar eficazmente las subvenciones federales. Estos incluyen el logro de los objetivos del programa propuesto, recibir y desembolsar fondos federales, y cumplir los requisitos de presentación de informes. La guía incluye información detallada sobre las regulaciones federales para la gestión de las subvenciones.

Oficina del Registro Federal. (2013). *Código de reglamentos federales*.

- 45 CFR Parte 92—Requisitos administrativos uniformes para las subvenciones y los acuerdos cooperativos para los gobiernos estatales y locales. eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations/fiscal/regulations/part92/45CFRPart92.htm ²
- 45 CFR Parte 74—Requisitos administrativos uniformes para las adjudicaciones y sub-adjudicaciones a las instituciones de educación superior, hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro y organizaciones comerciales. eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/operations/fiscal/regulations/part74/CFR82107.htm ²

Indicador de la dirección estratégica

Indicador Núm. 9: Planificación estratégica

National Council of Nonprofits. (2012). Planificación estratégica empresarial para organizaciones sin fines de lucro. www.councilofnonprofits.org/strategic-business-planning-for-nonprofits

- Esta página web ofrece una visión global de la planificación estratégica de las organizaciones no lucrativas, así como enlaces a numerosos recursos adicionales sobre el tema. La página web también explora la planificación de negocios (contingencia) como una consecuencia natural de la planificación estratégica, dados los riesgos de la financiación incierta y los desastres naturales.

Toole, T. F. (2010, October). La planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro: Lecciones del campo. Centro para la Participación de la Comunidad en St. John Fisher College. www.cce-rochester.org/files/Strategic_Planning_Report_Oct_2010.pdf

- Este informe analiza los resultados de un estudio cuasi-cualitativo realizado por el autor con 16 ejecutivos sin fines de lucro que revela lecciones muy valiosas sobre la importancia de la planificación estratégica.

Indicadores sobre el liderazgo

Indicador Núm.10: Supervisión del desempeño de la organización

Bell, J., & Masaoka, J. (2009). Un tablero para organizaciones sin ánimo de lucro y luces de señales para los consejos [Web log post]. Blue Avocado. www.blueavocado.org/content/nonprofit-dashboard-and-signal-light-boards

- Utilizando ejemplos visuales, este artículo en la web provee una visión general de la eficacia de los tableros para supervisar el desempeño de organizaciones sin fines de lucro.

National Council of Nonprofits. (2013). Autoevaluación y evaluación de los resultados. www.councilofnonprofits.org/resources/resources-topic/evaluation-and-measurement

- Esta sección sitio de National Council of Nonprofits provee información y recursos para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a hacer autoevaluaciones y evaluaciones del programa, particularmente las evaluaciones basadas en los resultados.

Eckhart-Queenan, J., & Forti, M. (2011, April). La medida como aprendizaje: Lo que los ejecutivos de los organismos, miembros de los consejos sin fines de lucro y los filántropos necesitan saber para seguir mejorando. The Bridgespan Group. www.bridgespan.org/getattachment/f41775d2-b766-41f0-96b3-0853b28c10a9/Measurement-as-Learning-What-Nonprofit-CEOs,-B.aspx

- Este informe provee una visión de los beneficios de medir el desempeño en el sector social y un marco para implementar un sistema de medición eficaz.

Asociación de juntas administrativas de universidades y colegios. (2010). Cómo las juntas supervisan la calidad de la educación: Un informe de una encuesta sobre las juntas y las evaluaciones del aprendizaje de los estudiantes. <http://agb.org/sites/agb.org/files/AGBBoardsandEdQuality.pdf>

- Aunque este informe se centra en el aprendizaje del estudiante en la educación superior, es de utilidad para los cuerpos directivos de Head Start, ya que explora cómo las juntas de gobierno de las instituciones educativas pueden participar y contribuir a las discusiones que se centran en los resultados del aprendizaje y los programas de los estudiantes. Las recomendaciones formuladas en este informe pueden estimular conservaciones productivas en los programas Head Start entre el cuerpo directivo y la administración sobre la importante cuestión de las

metas de preparación escolar y los resultados.

Indicador Núm.11: Relación con el director ejecutivo

The Muttart Foundation and Alberta Culture and Community Spirit. (2008). Desarrollo de las juntas: Contratación y evaluación del desempeño del director ejecutivo.

culture.alberta.ca/bdp/workbooks/ED_Workbook.pdf

- Este libro electrónico autoguiado ofrece una visión completa de la contratación y evaluación de un director ejecutivo de un organismo sin fines de lucro y el papel de la junta sin fines de lucro en todo. Aunque fue producido en Canadá, el libro proporciona información que es pertinente para las organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos.

The Bridgespan Group. (2009). Cómo encontrar el director ejecutivo adecuado: Crear y manejar un comité eficaz para la búsqueda.

www.bridgespan.org/getattachment/4e15beb3-2d3c-4742-a94e-26d44380dec1/Creating-Managing-Search-Committee.aspx

- Encontrar a un director ejecutivo adecuado puede ser una experiencia difícil para la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro. En este artículo se explica cómo crear un comité de búsqueda y dotarlo de las herramientas necesarias para encontrar el director ejecutivo adecuado para su programa.

Indicadores sobre relaciones con la comunidad

Indicador Núm.12: Socios comunitarios y partes interesadas

Beck, D. (2012). 10 maneras de apoyar a los embajadores de las juntas. [Web log post]. Laramie Board Learning Project www.boardlearning.org/2012/05/10-ways-to-support-board-ambassadors.html

- Este artículo explora prácticas que las organizaciones sin fines de lucro pueden adoptar para expandir y mejorar los roles de los miembros de su junta como embajadores en su comunidad.

Jones, B. (2009). Empoderar a los miembros de la junta para que cuenten la historia de su agencia: El testimonio personal es una estrategia rentable para la recaudación de fondos. *Alliance for Children & Families Magazine*, 3, 41–42. magazine.alliance1.org/content/funddevelopment/issue3-09/empowering-board-members-tell-your-agency's-story

- Este artículo examina cómo los miembros del consejo sin fines de lucro pueden construir relaciones con los miembros de la comunidad, organizaciones de servicios, y las empresas locales para generar apoyo financiero y de otra índole para la misión y los servicios de su organización.

Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU, Administración para Niños y Familias, Head Start Bureau. (1997). Planificar las asociaciones comunitarias. Dirigen a Head Start hacia el futuro.

eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/tta-system/family/Family%20and%20Community%20Partnerships/Community%20Partnership/Building%20&%20Planning%20Partnerships/famcom_lea_00208_050106.html

- Estas actividades fueron producidas para ayudar a los líderes y el personal de Head Start leaders a reconocer el papel que desempeña el programa Head Start en la comunidad y a desarrollar sus habilidades y comportamiento para construir, fortalecer y promover asociaciones.

Indicador Núm.13: Estrategias de comunicación

GrantSpace. (2013). Base de conocimientos: ¿Dónde puedo informarme más sobre cómo hacer un

informe anual para un organismo sin fines de lucro? grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Nonprofit-Management/Accountability/Annual-reports

- Esta página web provee enlaces a distintos recursos para producir un informe eficaz y de gran impacto.

Colorado Nonprofit Association. (2011, July). Principios y prácticas para la excelencia de los organismos sin fines de lucro en Colorado: Kit de herramientas de comunicación.

www.coloradononprofits.org/wp-content/uploads/Communications-Toolkit_Pt.-1.pdf

- Este kit de herramientas ha sido desarrollado para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro de Colorado a crear las comunicaciones internas y externas más eficaces para avanzar en su misión, inspirar a interesados de la comunidad, y aumentar su impacto.

Indicadores sobre la toma de decisiones

Indicador Núm. 14: Voz de los constituyentes

Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU, Administración para Niños y Familias, Administración para Niños, Jóvenes y Familias, Head Start Bureau. (1997). Uniendo nuestras voces.

Video. eclkc.ohs.acf.hhs.gov/hslc/hs/resources/video/Video%20Presentations/LinkingOurVoice.htm

- Este video de 22 minutos explora los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para el éxito de los Consejos de Políticas en Head Start y examina la asociación que los programas Head Start deben desarrollar entre los Consejos de Políticas, cuerpos directivos, y líderes de los programas.

Indicador Núm. 15: Proceso informado e inclusivo

National Council of Nonprofits. (2013). ¿En qué consiste una gran reunión? El conocimiento sobre los organismos sin fines de lucro importan. www.councilofnonprofits.org/news/nonprofit-knowledge-matters/nonprofit-knowledge-matters-what-makes-great-meeting

- Este artículo examina las prácticas que los consejos de administración deben adoptar para diseñar reuniones eficaces, desarrollar programas estratégicos, y facilitar el debate incluyente y diverso y la toma de decisiones.

Bibliografía

Cómo convertirse en un consejo más eficaz. (2009). Boston, MA: The Bridgespan Group, Inc. Tomado de: <http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Nonprofit-Boards/Resources-for-Board-Members/Becoming-a-More-Effective-Nonprofit-Board.aspx>

- Este artículo resalta las áreas clave que las juntas deben conocer para mejorar su eficacia.

Boardsource. (2010). BoardSource nonprofit governance index 2010. Washington, DC: Autor. Tomado de: http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=884

- En este informe, cientos de líderes de organizaciones sin fines de lucro comparten su experiencia y perspectivas sobre los desafíos de las organizaciones, prácticas de gobernanza y desempeño de las juntas.

Boardsource. (2012). BoardSource nonprofit governance index 2012: Data report 1, CEO survey of BoardSource members. Washington, DC: Author. Tomado de:

<http://www.boardsource.org/AboutUs.asp?ID=200>

- Esta versión más reciente del Índice de Gobernabilidad es la única encuesta nacional que

recopila información de tanto directores generales como de presidentes de juntas directivas en sus experiencias en la sala de juntas. El Índice 2012 incluye dos muestras independientes de las organizaciones sin fines de lucro: (1) una selección de los miembros BoardSource; y (2) una muestra aleatoria nacional de organizaciones no lucrativas no afiliadas con BoardSource.

Bobowick, M. J., & Tenuta, R. (2011). Esfuerzo para mejores prácticas en el gobierno sin fines de lucro [Presentación de diapositivas de un webinar del 27 de abril, 2011, por BoardSource]. ☒ Bobowick, M.

J., Tenuta, R., & Davis, A. (2011). Cómo llevar las mejores prácticas a su reunión de junta [Presentación de diapositivas de un webinar del 2e de septiembre, 2011, por el BoardSource Leadership Forum].

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). Gobernanza como liderazgo: as leadership: Reformulación del trabajo de los consejos sin fines de lucro. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Tomado de: <http://www.boardsource.org/Bookstore.asp?Item=161>

- Este libro ofrece a fiduciarios y ejecutivos un marco nuevo y práctico para gobernar las organizaciones sin fines de lucro con más eficacia. En él se describen tres formas de gobierno-fiduciaria, estratégica y generativa-que en conjunto permiten tutela efectiva.

Czerwinski, S. J. (2007). Nonprofit sector: Increasing numbers and key role in delivering federal services. Testimony Before the Subcommittee on Oversight, Committee on Ways and Means, US House of Representatives. Washington, DC: Government Accountability Office. Tomado de:

<http://waysandmeans.house.gov/media/pdf/110/07%2024%2007/czerwinski%20testimony.pdf>

- Este testimonio (1) ofrece una imagen de una organización del sector no lucrativo--su tamaño, composición, y su papel en la economía; (2) discute cómo y por qué los socios del gobierno federal con el sector; y (3) determina las cuestiones que están relacionadas con el sector como un socio federal y que necesita ser mejor entendidos.

Herman, R. D., & Renz, D. O. (2000). Prácticas de las juntas que forman parte de las organizaciones locales sin fines de lucro que son especialmente eficaces y menos eficaces. *The American Review of Public Administration*, 30(2), pp. 146–160. Tomado de:

<http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%2011%20-%2043%20Herman%20and%20Renz.pdf>

- Este estudio revisa la evidencia en apoyo de la hipótesis de que la eficacia de las organizaciones sin ánimo de lucro se relaciona con la eficacia de sus consejos de administración; el estudio incluye una lista de "prácticas de la junta frecuentemente recomendados en base a la lectura de la literatura normativa."

Maryland Association of Nonprofit Organizations. (2009). Estándares de excelencia: Un código de ética y responsabilidad para el sector sin fines de lucro. Baltimore, MD: Autor. Tomado de:

<http://www.standardsforexcellenceinstitute.org/dnn/TheCode.aspx>

- Este documento identifica ocho áreas principales de gobierno sin fines de lucro y gestión contiene 55 metas de implementación y proporciona un enfoque estructurado para la creación de capacidad, la responsabilidad y la sostenibilidad en las organizaciones.

Ostrower, F. (2007). Gobierno sin fines de lucro en Estados Unidos: Conclusiones sobre el rendimiento y la responsabilidad del primer estudio representativo nacional Washington, DC: The Urban Institute, Center on Nonprofits and Philanthropy. Tomado de: <http://www.urban.org/publications/411479.html>

- Este documento presenta los resultados de una encuesta representativa nacional de 2005 de la gobernabilidad sin fines de lucro, con más de 5.100 participantes. Los temas tratados incluyen las relaciones entre la política y la gestión administrativa, los factores que promueven o impiden el desempeño básico de la administración, la composición de la junta y los factores asociados con los procesos de diversidad y reclutamiento para la junta.

Panel sobre el sector sin fines de lucro. (2007). Principios para el buen gobierno y la práctica ética: Una guía para organizaciones benéficas y fundaciones. Washington, DC: Sector independiente. Tomado de:

https://www.independentsector.org/uploads/Accountability_Documents/Principles_for_Good_Governance_and_Ethical_Practice.pdf

- Este documento define y describe los principios que deben guiar a los miembros del consejo y los líderes del personal de organizaciones benéficas que trabajan para mejorar sus operaciones. Partnership for Excellence in Jewish Education. (2011). Resources on board assessment and evaluation (Website). Tomado de: <http://www.peje.org/learn/knowledge-resources-and-tools/board-assessment-and-evaluation/>

- Este sitio web ofrece enlaces a varios recursos para evaluar la eficacia de la junta sin fines de lucro, incluyendo la herramienta de medición, una lista de verificación de responsabilidades para la junta directiva y una monografía titulada "Board Health, Board Culture" (Salud de la junta, cultura de la junta).

Departamento del Tesoro de EE.UU, Servicio de Impuestos Internos. (2011). Formulario 990-organizaciones exentas de los impuestos sobre la renta. Washington, DC: Author. Tomado de: http://www.irs.gov/uac/Form-990,-_Return-of-Organization-Exempt-From-Income-Tax-

- La parte VI (página 6) de este formulario de IRS es un recordatorio de cuál es la información concreta sobre el cuerpo directivo de la organización, la gestión y las políticas que se deben informar al IRS y estar a disposición del público.

Departamento del Tesoro de EE.UU, Servicio de Impuestos Internos. (n.d.). Buenas prácticas de gobernanza para las organizaciones 501(c)(3). Washington, DC: Autor. Tomado de: <http://www.nacua.org/documents/GoodGovernancePractices.pdf>

- Este documento proporciona una guía para ayudar a garantizar que los miembros de las juntas de gobierno sin fines de lucro entiendan sus roles y responsabilidades y promuevan activamente las buenas prácticas de gobierno.

Departamento del Tesoro de EE.UU, Servicio de Impuestos Internos. (2008). Gobernanza y temas relacionados — organizaciones 501(c)(3). Washington, DC: Autor. Tomado de: http://www.irs.gov/pub/irs-tege/governance_practices.pdf

- Este documento provee orientación del IRS sobre políticas y prácticas recomendadas de organizaciones sin fines de lucro que están bien administradas.